

ШИГУН

Марія Михайлівна
shygun@ukr.net

УДК 657

ГЛОБАЛЬНІ ПРИНЦИПИ
УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ:
КОМУНІКАЦІЯ ЯК БАЗИС
ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕСУ

ОСТАП'ЮК

Наталія Анатоліївна
ostapiuk@ukr.netGLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTING
PRINCIPLES: COMMUNICATION AS A
BASIS OF EFFICIENT BUSINESSд.е.н., професор, завідувач
кафедри, ДВНЗ "Київський
національний економічний
університет імені Вадима
Гетьмана"д.е.н., професор, директор
Інституту обліку, ДВНЗ
"Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана"

Стаття підкреслює важливість запровадження в діяльність сучасного підприємства Глобальних принципів управлінського обліку (ГПУО), які дозволяють вийти на якісно новий рівень ефективності бізнесу за рахунок використання фінансових і нефінансових даних, інтегрованих на базі підсистеми управлінського обліку. Показано як принцип комунікації, що передбачає більш широке залучення управлінських бухгалтерів до процесів управління, забезпечує формування інтегрованого, комплексного і збалансованого погляду на підприємство.

* * *

Статья подчеркивает важность внедрения в деятельность современного предприятия Глобальных принципов управленческого учета (ГПУО), которые позволяют выйти на качественно новый уровень эффективности бизнеса за счет использования финансовых и нефинансовых данных, интегрированных на базе подсистемы управленческого учета. Показано как принцип коммуникации, который предполагает более широкое привлечение управленческих бухгалтеров к процессам управления, обеспечивает формирование интегрированного, комплексного и сбалансированного взгляда на предприятие.

* * *

Recent researches by reputable professional organizations indicate a fundamental changes in the content and role of the financial profession in business management and the status of accountants in the management hierarchy of organizations. Experts are claiming that now the finance is embedding itself across the business.

The purpose of the article is to reveal the importance of introducing the Global Management Accounting Principles into the activities of a modern enterprise, to show how the principle of communication creates a solid basis for the preparation and using of integrated data, that provides the modern information needs of different categories of users.

The management accounting system is most flexible in terms of adaptation to the requirements of integration of financial and non-financial data, it has more modern tools for data collection and processing, including those that can not be measured by standard accounting methods. Considered in this article, the principle "Communication provides insight that is influential" is intended to ensure an effective decision-making about strategy and its execution at all levels.

The novation in the functions of accountants under the influence of this principle is direct communication of management accountants with the management of the organization, discussion of their information needs for the identification and analysis of the most relevant data for decision-making, which will have a significant impact on activity of the organization.

In order to achieve the efficient implementation of the principle of communication, the management of the organization must perform the following steps: 1) to include management accountants in the working groups for the preparation of alternative management decisions; 2) to provide the possibility of management accountants to improve their skills in the most advanced methods of data collection and processing; 3) to involve non-financial indicators to the internal and external reporting, in addition to financial data, including the risk indicators; 4) to foresee an opportunity for management accountants to communicate with all departments of the enterprise for obtaining the necessary information; 5) to conduct meetings and consultations with management accountants before making key business decisions.

Ключові слова: глобальні принципи управлінського обліку, фінансова та нефінансова інформація, управлінська комунікація, цінність організації

Ключевые слова: глобальные принципы управленческого учета, финансовая и нефинансовая информация, управленческая коммуникация, ценность организации

Keywords: global management accounting principles, financial and non-financial information, management communication, value of the organisation

ВСТУП

Бухгалтерський облік має давню історію і як практична діяльність, і як наука. Досконалий методичний інструментарій багато століть забезпечував ґрунтовну основу для достовірної оцінки та відображення у різних звітних форматах інформації для цілей прийняття економічних рішень.

Увесь цей час світ змінювався, економічне середовище ускладнювалося, а відносини між суб'єктами

набували мультиваріантного характеру. Такі зміни викликали відповідні трансформації у системі бухгалтерського обліку, яка розширювала свої інформаційні можливості за рахунок утворення підсистем управлінського обліку, стратегічного управлінського обліку, податкового обліку, а також розгалуженої системи звітності для різних категорій внутрішніх і зовнішніх користувачів.

В останні роки світові професійні організації звер-

тають увагу бухгалтерської спільноти на необхідність кардинального перегляду змісту і ролі фінансової професії в управлінні бізнесом та статусу бухгалтерів в управлінській ієрархії підприємств та організацій.

Так, останні дослідження Асоціацією міжнародних дипломованих професійних бухгалтерів (Association of International Certified Professional Accountants далі – AICPA) засвідчують кардинальну зміну ролі фінансових фахівців (які об'єднують бухгалтерів, управлінських бухгалтерів, фінансових аналітиків) від роботи в ізоляції до роботи у поєднанні й тісній комунікації з іншими фахівцями [2, с. 3].

Ще у XX ст. класичний погляд на роль бухгалтера в організації фокусувався на його технічних функціях, що розкривали безпосереднє виконання облікових процедур, але з плином часу бухгалтери почали все більше залучатися до бізнес процесів через їх аналітичне супроводження. Ускладнення системи управління у другій половині XX ст. викликало поступові зміни у завданнях бухгалтерів, вимагаючи від них набуття експертних навичок та навичок вирішення бізнес-проблем, й виводило їх з ролі реєстраторів господарських операцій та спеціалістів зі звітності.

МЕТА РОБОТИ – розкрити важливість запровадження в діяльність сучасного підприємства Глобальних принципів управлінського обліку (далі – ГПУО), які дозволяють суттєво підвищити ефективність управління бізнесом. Показати як принцип комунікації, що передбачає більш широке залучення управлінських бухгалтерів до процесів управління, створює надійну основу для підготовки й використання інтегрованих на базі підсистеми управлінського обліку фінансових і нефінансових даних, що забезпечують сучасні інформаційні потреби різних категорій користувачів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В основу представленого дослідження покладений системний підхід, який дозволяє показати нову роль бухгалтерського обліку в системі управління у різноманітні її елементи, включаючи підсистему управлінського обліку. При розгляді принципу комунікації ГПУО та особливостей його впровадження в діяльність підприємств чи організацій використовувалися структурно-логічний метод, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, ідеалізації та узагальнення. Представлені статистичні дані отримані з використанням статистичних методів та методів експертних оцінок.

РЕЗУЛЬТАТИ

XXI ст. зустріло нові виклики як у бізнесі, так й у його фінансовому супроводженні. Експерти стверджують, що сьогодні відбувається чергова зміна очікувань щодо ролі фінансів. Фінанси тепер вбудовуються у бізнес [6, с. 2]. Трансформація ролі фінансових фахівців все більше передбачає їх залучення до процесів управління змінами, ведення переговорів з контрагентами, налагодження комунікацій з клієнтами та здійснення впливів на прийняття рішень. Хоча все це не виключає володіння технічними навичками, розуміння бізнесу, аналітичними уміньми тощо.

В інтерв'ю фінансовий директор однієї з найбільших аудиторських фірм Big Four пояснює розширен-

ня ролі фінансів так: «У майбутньому фінансова функція повинна бути більше залучена до розробки рішень разом з рештою організації. Це відбувається тому, що фінансова функція ініціює аналіз першопричин, і має розуміння існуючих зв'язків при розробці рішень. Як тільки фінансова функція включається в роботу з іншими, вона повинна переходити до процесу розгортання рішень. Ці обидві широкі сфери вимагатимуть змін у фокусі навичок, від технічних та бізнес вмінь до вирішення проблем та управління змінами» [5, с. 4].

Окрім видозміни ролі бухгалтерської або фінансової компоненти в управлінні бізнесом, відповідні трансформації відбуваються також зі структурою даних, що забезпечують прийняття рішень як внутрішніми, так й зовнішніми користувачами. Поряд зі стандартними фінансовими показниками для користувачів все більшої значимості набуває стратегічна інформація, оскільки стратегічні показники становлять основу для майбутніх дій компаній.

За проведеними у 2018 р. AICPA дослідженнями, більшість керівників компаній (84%) в усіх регіонах та секторах економіки підтверджують, що саме стратегічна інформація є найбільш важливою для розуміння та поєднання коротко-, середньо- та довгострокових показників діяльності підприємств [4, с. 9], і з року в рік ця цифра зростає. Також висока частка керівників компаній (79 %) наголошує на найбільшій значимості стратегічних даних підприємства для інвесторів [4, с. 13].

Не слід також недооцінювати той факт, що сучасне економічне середовище наповнене численними ризиками, які значно ускладнюють ефективне ведення бізнесу. За даними CGMA-Звіту (Chartered Global Management Accountant) за 2017 р. керівництво компаній з усього світу стверджує, що протягом останніх п'яти років більшість із них зазнали значних операційних несподіванок [3, с. 5]. Зростання обсягів та складності ризиків за останні п'ять років має такі показники у розрізі континентів світу: 61% – Європа та Велика Британія, 55 % – Азія та Австралія, 76 % – Африка та Близький Схід, 59 % – США (відсотки, що відображають відповіді «переважно» та «широко») [3, с. 8].

Той факт, що більшість організацій (близько 80%) не зосереджувались на забезпеченні персоналу навчанням або розробці керівництв з управління ризиками протягом останніх двох років [3, с. 17], ставить питання перед професійними організаціями про необхідність включення основних показників ризику (Key risk indicators – KRIs) до панелей управління та звітів компаній.

Означені зміни в управлінських запитах щодо структури даних для прийняття рішень й трансформація ролі фінансової професії в управлінні бізнесом вимагають відповідного розвитку методологічного інструментарію, який би забезпечував надійний методичний базис для підготовки якісно нової інформації із застосуванням сучасних засобів її збору та обробки для задоволення зростаючих потреб користувачів. Система обліку повинна розвивати сучасні підсистеми створення даних, здатні доповнювати фінансові показники нефінансовими. Найбільш гнучкою з точки зору адаптації до вимоги інтегрування даних є підсис-

тема управлінського обліку, яка володіє більш сучасним інструментарієм збору та обробки даних, у тому числі тих, які не можна виміряти стандартними обліковими методами.

Грунтовну методологічну основу для приведення у відповідність до сучасних інформаційних потреб підсистеми управлінського обліку надають розроблені Привілейованим Інститутом Управлінських Бухгалтерів (далі – СІМА) спільно з Американським Інститутом Сертифікованих Публічних Бухгалтерів Глобальні Принципи Управлінського Обліку (далі – ГПУО)

[1], які офіційно оприлюднено у 2014 р. В українському перекладі ГПУО презентовано в Україні у 2017 р..

По суті ГПУО визначають кращу практику у сфері бухгалтерського обліку, яка забезпечує підтримку прийняття складних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталої цінності компанії. Зміст основоположних цінностей, якостей, норм, понять та характеристик ефективної системи управлінського обліку будь-якого підприємства чи організації узагальнюється у чотирьох принципах (рис. 1).



Рис. 1. Принципи ефективної організації управлінського обліку згідно ГПУО [1, с. 9]

Виконання наведених принципів дозволяє будь-якому підприємству чи організації відповідним чином відкоригувати й розвинути систему формування інформації для внутрішніх і зовнішніх потреб, доповнити фінансові показники нефінансовими даними, розширити методичні підходи до обробки даних, сформувати стратегічно спрямовані масиви даних, чим забезпечити більшу ефективність системи управлінського обліку. Коло користувачів ГПУО включає не тільки керівництво компаній, фахівців з управлінського обліку, внутрішнього аудиту, але також і зовнішні сторони, зацікавлені в інформації про цінність компанії.

Кожен з принципів ГПУО потребує окремої уваги, аналізу та відповідної адаптації для розуміння особливостей їх впровадження у вітчизняну практику. У цій статті зупинимось на першому принципі – **Комунікація породжує інформацію, що має вплив.**

Метою реалізації цього принципу є забезпечити прийняття ефективних рішень про стратегію та її реалізацію на всіх рівнях. Виконання цього принципу відбувається за такими трьома складовими [1, п. 2, с. 8]:

- ✓ розробка і реалізація стратегії – це діалог;
- ✓ комунікація є точковою;
- ✓ комунікація сприяє прийняттю ефективніших рішень.

Перший принцип підкреслює важливість комунікацій та спілкування у процесах прийняття рішень щодо стратегії та її реалізації. Як вказують ГПУО, «управлінський облік починається і завершується спілкуванням» [1, п. 2, с. 9].

Основне правило для виконання першого принципу – налагодити комунікацію та передачу інформації на всіх етапах прийняття рішень. Результат – нас-

лідки дій у відповідних сферах бізнесу стають більш зрозумілими і прийнятними для кваліфікованих користувачів, а їхнє коригування – більш ефективним.

Створення належної системи комунікації на підприємстві чи в організації дозволяє суттєво оптимізувати процес прийняття рішень, подолати розрізненість у розумінні наслідків дій у відповідних сферах бізнесу, сприяє формуванню інтегрованого мислення фахівців різних рівнів.

Новаційним у функціях бухгалтерів з огляду на цей принцип є те, що він передбачає пряме спілкування управлінських бухгалтерів з керівництвом підприємства чи організації, що включає обговорення їх інформаційних потреб для виявлення та аналізу найбільш актуальних даних, які стануть основою для прийняття рішень, що матимуть вагомий вплив на економічну діяльність. Управлінські бухгалтери покликані провести аналіз розрізнених даних, встановити зв'язки між фінансовими та нефінансовими показниками і забезпечити прозорість при формуванні висновків керівництвом та стейкхолдерами.

Налагодження комунікацій між керівниками різних рівнів та фахівцями з управлінського обліку в кожному конкретному випадку повинно враховувати специфіку [1, п. 2, с. 9]:

- ✓ рішення, яке розглядається;
- ✓ осіб, відповідальних за його прийняття (чи інших суб'єктів),
- ✓ стилів чи процесів, які використовуються для його прийняття.

Таким чином, складається процедурна формула для виконання першого принципу, яка відображає спосіб, у який управлінський облік впливає на процес прийняття поінформованих рішень (рис. 2).

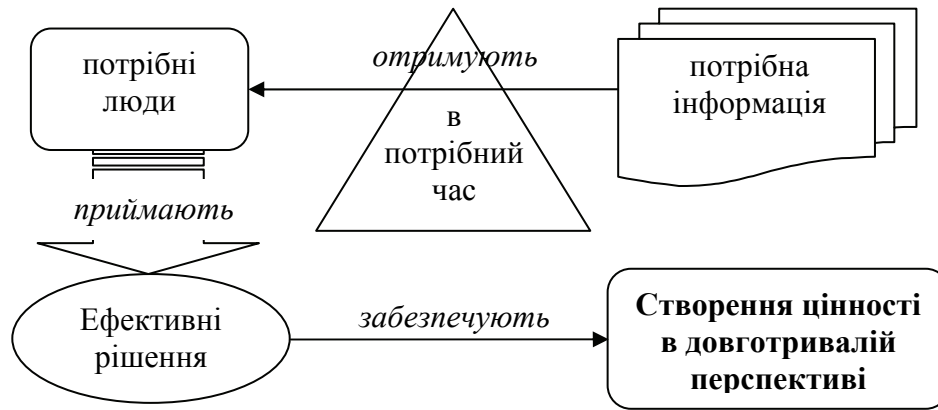


Рис. 2. Процедура виконання принципу «Комунікація породжує інформацію, що має вплив»
[авторська розробка на основі ГПУО [1, п. 2, с. 9]]

Кожна складова першого принципу має окремі особливості для їх впровадження в практику діяльності підприємства чи організації.

Розробка і реалізація стратегії – це діалог. Діалог означає, що кожна стратегія повинна обговорюватися на всіх рівнях підприємства чи організації за участю усіх співробітників для того, щоб усунути розрізненість в їх діях і мисленні. При цьому повинні бути чітко розмежовані головні цілі та індивідуальні завдання усіх учасників реалізації стратегії.

Окрема новація ГПУО стосується фахівців з управлінського обліку, які займають в комунікаційних процесах регулюючу роль, вони координують зустрічі та обговорення різних фахівців, забезпечують для них документальну основу з фактами та експертними висновками щодо можливого розвитку подій при реалізації різних сценаріїв розвитку стратегії підприємства чи організації.

ГПУО звертають особливу увагу на участь управлінських бухгалтерів в процесах розробки і реалізації стратегії, оскільки в великих бізнес-структурах стратегія займає особливе місце та є основою розвитку їх діяльності. Відповідно, роль управлінських бухгалтерів є однією з найважливіших при підготовці необхідної фінансової та нефінансової інформації для стратегічних цілей [ГПУО, с. 9]. Разом з тим середні та малі підприємства без стратегічного погляду їх власників також не будуть мати шансів для розвитку й розширення такого бізнесу.

Тут слід зазначити, що поняття стратегії, розкрите у ГПУО, означає не ті разові випадки, коли підприємство формує окремо взятий документ під назвою «Стратегія» і починає його планомірно виконувати. Стратегія в сучасному розумінні – це філософія управління компанією, яка вимагає створення майбутнього бачення і його врахування у кожній операції та дії персоналу щодня. Це бачення зв'язує поточні події та їх наслідки із майбутнім очікуваним станом діяльності підприємства чи організації.

Таким чином, налагодження комунікацій важливе не тільки у стратегічних питаннях. У поточній діяльності узгодження фінансових деталей супроводжує процеси встановлення ціни, знижок на продукцію, в процесах управління проектами, ресурсами та фінансами, при оцінці ефективності інвестицій тощо.

У процесах управління витратами цільові показники з витрат обговорюються і формуються у тісній

співпраці з колегами і партнерами для досягнення повної згоди, відповідним чином коригуються [1, п. 5, с. 28].

Комунікація є точковою. Ця складова Принципу означає, що рівень деталізації даних і спосіб комунікації між фахівцями різних підрозділів підприємства визначається індивідуально кожного разу з урахуванням типів користувачів інформації, специфіки рішення, що обговорюється, стилів прийняття рішень.

При розгляді кожної ситуації, при прийнятті кожного ключового рішення, особливості комунікації переглядаються. Вибір ступеня залучення управлінських бухгалтерів до обговорень й прийняття рішень здійснюється керівництвом у кожному такому випадку. Кожна група користувачів повинна отримати відповідний і належний рівень фінансової поінформованості у доступній для розуміння формі. Відповідно, завдання бухгалтерів фокусуються на визначенні інформаційних потреб кожного учасника обговорення й підготовці відповідних даних з рекомендаціями та роз'ясненнями. Така інформація повинна бути надійною, достовірною, своєчасною, актуальною й доказовою.

Наприклад, при оцінці ефективності інвестицій фахівці підприємства повинні розглянути підготовлені управлінськими бухгалтерами реальні варіанти альтернативних інвестиційних рішень або відсутність дій (також як альтернатива), обговорити ці варіанти з точки зору ризиків, очікуваних результатів та ефективності [1, п. 5, с. 33]. Результати такого обговорення передаються керівництву для прийняття відповідних інвестиційних рішень, причому формат наданої інформації повинен бути простим і прозорим з поясненнями та рекомендаціями, що полегшувало би вибір варіанту серед альтернатив, підкреслювало би пріоритети для інвестицій.

Якщо мова йде про питання ціноутворення, то воно переважно покладається на відділ продажів підприємства, проте ГПУО рекомендують на ранніх етапах залучати фахівців з управлінського обліку до розробки нових продуктів або послуг для проведення оцінки ефективності витрат, пов'язаних з новими продуктами або послугами у порівнянні з вже існуючими [1, п. 5, с. 36].

При підготовці зовнішньої звітності ГПУО враховується, що сама звітність є важливим засобом комунікації керівництва підприємства чи організації з ра-

дою директорів, інвесторами, стейкхолдерами та ін. Звіти завжди повинні будуватися на принципах прозорості, обачності, розумного управління і надійності, саме це дозволяє уникнути таких проблем, як подання неіснуючої інформації, нагромадження надмірних даних, використання незрозумілих для користувачів термінів, непрозорості даних, ускладненої орієнтації користувачів у фактах.

Також ГПУО звертають увагу на те, що використовуватися для поширення звітності повинні усі можливі канали комунікації: друковані ЗМІ, Інтернет, соціальні мережі і мобільні пристрої [1, п. 5, с. 29].

Таким чином, ефективна комунікація забезпечує формування інтегрованого, комплексного і збалансованого погляду на підприємство чи організацію, а також результати діяльності в минулому, в дійсності, в перспективі відносно запланованих інновацій.

Комунікація сприяє прийняттю ефективніших рішень. Якщо серед фахівців підприємства чи організації налагоджена якісна комунікація, вони краще приходять до взаєморозуміння і консенсусу щодо оптимального плану дій, а кінцеве рішення буде ґрунтуватися на надійних фактах й обґрунтуваннях.

Для підбору фактичної й аналітичної інформації, яка буде дійсно корисною для прийняття рішень, фахівці з управлінського обліку повинні глибоко розуміти рішення, які приймаються керівництвом підприємства чи організації. Відповідно, підготовлена управлінська інформація повинна забезпечувати належний вплив на рішення, що приймаються, і дозволяти створювати і захищати вартість в довгостроковій перспективі.

Зокрема, в процесі управління ресурсами, управлінські бухгалтери надають керівництву рекомендації, що базуються на фактичних даних і дозволяють уникнути надміру витратних проектів чи заходів при наявному дефіциті ресурсів [1, п. 5, с. 40]. Роль управлінських бухгалтерів при цьому є виключно важливою, оскільки вони повинні розуміти характер ресурсного забезпечення бізнесу і допомагати приймати відповідні рішення щодо розподілу ресурсів, визначати очікувані терміни для отримання результатів, пов'язаних із перерозподілом.

Іншим прикладом залучення управлінських бухгалтерів до управлінських комунікацій може бути процес управління ризиками. ГПУО виділяють цю сферу окремо, зауважуючи, що на підприємстві питання ризиків повинно відкрито обговорюватися та усвідомлюватися усіма фахівцями [1, п. 5, с. 41]. Тільки так компанія може уникнути прояву ризиків, або адекватно на них реагувати для зниження негативних наслідків.

Крім цього при підготовці зовнішньої звітності ГПУО рекомендують окремо відображати інформацію, що стосується ризиків, що дозволить зацікавленим користувачам такої звітності оцінити якість та ефективність системи управління ризиками. Зокрема, об'єктивно, збалансовано та зрозуміло повинні бути розкриті основні типи ризиків, з якими пов'язана діяльність підприємства чи організації.

Таким чином, фахівці з управлінського обліку є невід'ємною частиною управлінських комунікацій і покликані безперервно забезпечувати надійною, об-

ґрунтованою та зрозумілою для сприйняття інформацією у складі фінансових та нефінансових даних.

ВИСНОВКИ

Сучасний світ вимагає кардинального перегляду змісту і ролі фінансової професії в управлінні бізнесом та статусу бухгалтерів в управлінській ієрархії. Надійний методологічний базис для перетворення управлінського обліку на сучасний інструмент підготовки якісно нової інформації надають Глобальні Принципи Управлінського Обліку (ГПУО). ГПУО містять чотири фундаментальні принципи, виконання яких дозволяє будь-якому підприємству чи організації розвинути систему формування даних для внутрішніх і зовнішніх потреб, доповнити фінансові показники нефінансовими, сформувати стратегічно спрямовані масиви даних, забезпечити більшу ефективність прийнятих рішень.

Розглянутий у статті перший принцип «**Комунікація породжує інформацію, що має вплив**» підкреслює важливість налагодження комунікацій у процесах прийняття рішень. Цей принцип вносить новачки до функцій бухгалтерів і передбачає пряме спілкування управлінських бухгалтерів з керівництвом підприємства чи організації, що включає обговорення їх інформаційних потреб для виявлення та аналізу найбільш актуальних даних, які стануть основою для прийняття рішень.

Для досягнення ефективної реалізації першого принципу керівництво підприємств чи організацій повинно виконати такі заходи: 1) включити фахівця з управлінського обліку до складу робочих груп з підготовки проектів управлінських рішень; 2) забезпечити можливість підвищення кваліфікації управлінських бухгалтерів з вивченням найсучасніших методів збору та обробки даних; 3) включити до складу звітної інформації окрім фінансових даних також і нефінансові показники, в т.ч. ступінь ризиків; 4) створити можливість комунікації управлінських бухгалтерів з усіма підрозділами підприємства для отримання необхідної інформації, що може підвищити якість прийнятих рішень; 5) перед прийняттям ключових для бізнесу рішень проводити наради і консультації із залученням фахівців з управлінського обліку.

Список використаних джерел

1. *Global management accounting principles* // Chartered Institute of Management Accountants. CIMA, 2014. 56 с.
2. *Changing Competencies and Mindsets. Creating a vision for the future research emerging themes* // Chartered Global Management Accountant // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 9 p.
3. *Global Risk Oversight Report 2017. Similarities and differences in opportunities for improvement* // Chartered Global Management Accountant // CGMA Report | 3rd edition. CGMA, 2017. 28 p.
4. *Purpose Beyond Profit. The Value of Value – Board-level Insights.* // Black Sun PLC // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 26 p.
5. *The Changing Role and Mandate of Finance. Creating a vision for the future research emerging themes* // Chartered Global Management Accountant // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 9 p.
6. *The Changing Shape of the Finance Function.*

Creating a vision for the future research emerging themes // Chartered Global Management Accountant // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 11 p.

References

1. *Global management accounting principles // Chartered Institute of Management Accountants. CIMA, 2014. 56 c. (in English)*

2. *Changing Competencies and Mindsets. Creating a vision for the future research emerging themes // Chartered Global Management Accountant // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 9 p. (in English)*

3. *Global Risk Oversight Report 2017. Similarities and differences in opportunities for improvement // Chartered Global Management Accountant // CGMA Report | 3rd edition.*

CGMA, 2017. 28 p. (in English)

4. *Purpose Beyond Profit. The Value of Value – Board-level Insights. // Black Sun PLC // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 26 p. (in English)*

5. *The Changing Role and Mandate of Finance. Creating a vision for the future research emerging themes // Chartered Global Management Accountant // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 9 p. (in English)*

6. *The Changing Shape of the Finance Function. Creating a vision for the future research emerging themes // Chartered Global Management Accountant // Association of International Certified Professional Accountants. CGMA, 2018. 11 p. (in English)*